



International  
Labour  
Organization

# รายงานสรุป:

ผลลัพธ์จากการดำเนินการใช้ชุดเครื่องมือ  
การขับเคลื่อนการปรึกษาหารือในภาคอุตสาหกรรม  
(DID) ในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย



ILO/Japan  
Multi-bilateral  
Programme

## รายงานสรุป: ผลลัพธ์จากการดำเนินการใช้ชุดเครื่องมือการขับเคลื่อนการปฎิภาหหารือ ในภาคอุตสาหกรรม (DID) ในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย

ตุลาคม 2568

### ▶ บทสรุปผู้บริหาร

- ▶ ระหว่างเดือนกันยายน 2567 ถึงเดือนสิงหาคม 2568 โครงการ ILO RISSC ได้ดำเนินการฝึกอบรม (Training) และพัฒนาศักยภาพ (Mentoring) ภายใต้ชุดเครื่องมือ “Driving Industry Dialogue” เพื่อเสริมสร้างความยืดหยุ่นและความรับผิดชอบในอุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศไทย
- ▶ การดำเนินงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือของ ILO ที่มุ่งส่งเสริม การปฎิภาหหารือแบบทวิภาคีในระดับอุตสาหกรรม ซึ่งถือเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างงานที่มีคุณค่า (Decent Work) และธุรกิจที่มีความรับผิดชอบ (Responsible Business) ทั้งนี้ประเด็นดังกล่าวได้ทวีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ด้วยอุตสาหกรรมต้องเผชิญกับการตรวจสอบด้านสิทธิมนุษยชนที่เข้มงวดมากขึ้น รวมถึงความคาดหวังที่สูงขึ้นในห่วงโซ่อุปทานระดับโลก
- ▶ การดำเนินการนี้มีผู้เข้าร่วมทั้งสิ้น จำนวน 490 คน จากภาคส่วนต่าง ๆ ของอุตสาหกรรม ได้แก่ องค์กรคู่งานไตรภาคีและบริษัทยานยนต์ตลอดห่วงโซ่อุปทาน (108 คนผ่านการฝึกอบรม และ 382 คนผ่านการพัฒนาศักยภาพ)
- ▶ ผู้เข้าร่วมให้ข้อมูลว่า ได้รับความรู้และความมั่นใจเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในประเด็น การเจรจาทางสังคม (Social Dialogue) และการตรวจสอบสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้าน (Human Rights Due Diligence, HRDD) โดยส่วนใหญ่รู้สึกว่ามี ความพร้อมมากขึ้นในการนำทักษะเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ในสถานประกอบการ นอกจากนี้ ระดับ การมีส่วนร่วมและความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมอยู่ในระดับสูงอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งผู้เข้าร่วมยังแสดงให้เห็นถึงพัฒนาการ ด้านการสื่อสารและความมุ่งมั่นที่เข้มแข็งขึ้นต่อแนวทางการปฎิภาหหารืออย่างยั่งยืน
- ▶ บทเรียนสำคัญที่ได้เรียนรู้ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องมีการยึดโยงในระดับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงที่มากขึ้น เพื่อบูรณาการหลักการของการเจรจาทางสังคมเข้ากับนโยบายของบริษัท ความยั่งยืนในอนาคตควรได้รับการสนับสนุนผ่านแนวทาง การสร้างผู้ฝึกอบรม (Train-the-Trainer) หรือ การสร้างผู้พัฒนา ศักยภาพ (Building-the-Mentor) เพื่อปลูกฝังและส่งต่อองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง
- ▶ สำหรับการดำเนินงานในระยะต่อไป ควรมีการส่งเสริม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) โดยการจัดให้มีกลไก การติดตามผลอย่างเป็นทางการ การจัดการฝึกอบรมทบทวนเป็นระยะ รวมทั้งการเพิ่มเวลาในการฝึกปฏิบัติงานจริงเพื่อให้เกิด การประยุกต์ใช้ความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### ▶ 1. ข้อมูลเบื้องต้น

ท่ามกลางสถานการณ์โลกที่ไม่แน่นอน ทั้งการเปลี่ยนแปลงแนวโน้มทางการค้า เศรษฐกิจ และการเมือง ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและข้อกำหนดด้านความยั่งยืนที่เพิ่มขึ้นนั้น ทำให้ความยืดหยุ่น (Resilience) และความยั่งยืน (Sustainability) ของห่วงโซ่อุปทานระดับโลกได้กลายเป็นประเด็นเร่งด่วนที่ผู้กำหนดนโยบาย ภาคธุรกิจ และแรงงานต่างมีความห่วงกังวล

เพื่อให้อุตสาหกรรมหลักสามารถรับมือกับความผันผวนต่าง ๆ ได้ ขณะเดียวกันยังคงสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจและสังคมได้อย่างสมดุล การดำเนินการด้านความยั่งยืนจึงต้องถูกบูรณาการเข้าไปในกระบวนการตัดสินใจและนโยบายของธุรกิจอย่างเต็มรูปแบบ โดยหัวใจของการเปลี่ยนผ่านนี้คือ การสร้างงานที่มีคุณค่า การดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ และการลงทุนในทรัพยากรบุคคล

ภายใต้กรอบมาตรฐานแรงงานระหว่างประเทศ (International Labour Standards) [โครงการห่วงโซ่อุปทานที่ยืดหยุ่น ครอบคลุม และยั่งยืน \(RISSC\)](#) ซึ่งได้รับทุนสนับสนุนจากรัฐบาลญี่ปุ่น มีเป้าหมายเพื่อใช้ห่วงโซ่อุปทานโลกเป็นจุดเริ่มต้นในการส่งเสริมการสร้างงานที่มีคุณค่า โดยอาศัยความเชี่ยวชาญด้านวิชาการ รวมถึงแนวทางการปฎิภาหหารือไตรภาคีขององค์กรแรงงานระหว่างประเทศ (ILO) เพื่อป้องกันและจัดการกับความเสี่ยงและโอกาสต่าง ๆ ในอุตสาหกรรม

โครงการ RISSC มีการดำเนินงานใน 3 ประเทศอาเซียนในอุตสาหกรรมที่ต่างกัน ดังนี้

1. [ประเทศไทย: อุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์](#)
2. [ประเทศฟิลิปปินส์: อุตสาหกรรมการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ \(การผลิตและแปรรูป\)](#)
3. [ประเทศอินโดนีเซีย: อุตสาหกรรมการผลิตอิเล็กทรอนิกส์](#)

## อุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศไทย

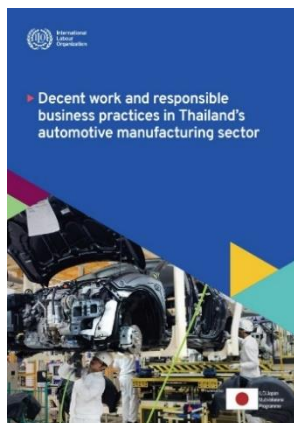
ประเทศไทยเป็นผู้ผลิตและส่งออกยานยนต์รายใหญ่ที่สุดในอาเซียน และเป็นอันดับที่ 10 ของโลก<sup>1</sup> โดยมีขีดความสามารถในการผลิตกว่า 2 ล้านคันต่อปี อุตสาหกรรมยานยนต์มีส่วนประมาณร้อยละ 10 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) ภาคการผลิต และสร้างมูลค่าการส่งออกกว่า 2.93 หมื่นล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2567<sup>2</sup> โดยตลาดหลักจะอยู่ในภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก รวมถึงภูมิภาคอื่น ๆ อีกด้วย ปัจจุบันอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยมีบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ (OEM) จำนวน 28 ราย ซึ่งส่วนใหญ่เป็นบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและยุโรป แต่ทั้งนี้ก็มีการลงทุนจากจีนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในกลุ่มยานยนต์ไฟฟ้า (EV) อุตสาหกรรมยานยนต์ไทยมีการจ้างงานประมาณ 850,000 คน ซึ่งในจำนวนนี้ 520,000 คนทำงานอยู่ในภาคส่วนการผลิต (ข้อมูลปี 2566)<sup>3</sup> นอกจากนี้ข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นถึงความเป็นทางการ (Formalization) ในระดับที่สูงของอุตสาหกรรมนี้ ได้แก่ การที่แรงงานในภาคการผลิตยานยนต์กว่า ร้อยละ 80 ในปี 2566 อยู่ในระบบประกันสังคม และมีสัดส่วนชายหญิงที่ใกล้เคียงกัน<sup>4</sup>

ในขณะที่อุตสาหกรรมยานยนต์ทั่วโลกกำลังปรับตัวและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อมุ่งสู่อนาคตที่ปราศจากการปล่อยคาร์บอน ประเทศไทยก็มีแผนความมุ่งมั่นในการยกระดับทักษะแรงงานในอุตสาหกรรมและก้าวสู่การเป็นผู้นำระดับโลกด้านการผลิตรถยนต์ไฟฟ้าและยานยนต์ปลอดการปล่อยมลพิษ<sup>5</sup> พร้อมทั้งยังคงให้การสนับสนุนการผลิตเครื่องยนต์สันดาปภายในแบบดั้งเดิม รวมถึงเครือข่ายซัพพลายเออร์ภายในประเทศ

ในประเทศไทย โครงการ RISSC มุ่งสร้างห่วงโซ่อุปทานการผลิตยานยนต์ที่มีความยืดหยุ่นและยั่งยืนมากยิ่งขึ้น โดยการจัดการกับความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนและแรงงาน ควบคู่กับการส่งเสริมการสร้างงานที่มีคุณค่าและการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม โครงการจะดำเนินการโดยการวิเคราะห์ช่องว่างและโอกาสในการส่งเสริมงานที่มีคุณค่า รวมทั้งร่วมมือกับองค์กรคู่งานไตรภาคีและพันธมิตรทางอุตสาหกรรม เพื่อพัฒนาเครื่องมือ การสนับสนุน และกลไกการขับเคลื่อนที่เหมาะสม เพื่อยกระดับสภาพการทำงานและปลูกฝังแนวปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งจะช่วยให้อุตสาหกรรมยานยนต์ไทยสามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของตลาดและข้อกำหนดในห่วงโซ่อุปทานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

## การสนับสนุน RISSC ต่ออุตสาหกรรมยานยนต์ (2566-2568)

### (i) ข้อมูลและองค์ความรู้เชิงลึกของห่วงโซ่อุปทาน



โครงการ RISSC ได้ดำเนินการศึกษาวิจัยที่ครอบคลุมในหัวข้อ “งานที่มีคุณค่าและการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมในอุตสาหกรรมการผลิตยานยนต์ของประเทศไทย” (คลิกที่นี่) การศึกษานี้มุ่งสำรวจสถานการณ์ปัจจุบันของงานที่มีคุณค่า และแนวปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมในอุตสาหกรรมยานยนต์ พร้อมจัดทำข้อเสนอแนะที่ผ่านการตรวจสอบและรับรองจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อปรับปรุงสภาพการทำงาน การดำเนินธุรกิจ รวมถึงเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมท่ามกลางสภาพแวดล้อมของห่วงโซ่อุปทานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

การศึกษานี้ประกอบด้วย การทบทวนวรรณกรรมและเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสำรวจแรงงานใน 3 จังหวัดหลักที่เป็นฐานการผลิตยานยนต์ และการสัมภาษณ์องค์กรคู่งานไตรภาคี รวมถึงผู้ที่มีบทบาทสำคัญในห่วงโซ่อุปทานยานยนต์ไทย<sup>6</sup>

นอกจากนี้ การศึกษายังนำเสนอ **Auto-Worker Index (AWI)** ซึ่งออกแบบมาเพื่อช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมสามารถทำความเข้าใจข้อมูลช่องว่างด้านงานที่มีคุณค่าได้ดียิ่งขึ้นและ สามารถ

กำหนดลำดับความสำคัญในการดำเนินการในอนาคตได้ จากผลสำรวจแรงงานมากกว่า 450 คน ในห่วงโซ่อุปทานยานยนต์ของประเทศไทย พบว่า การเจรจาทางสังคมและตัวแทน (Social Dialogue and Representation) เป็นประเด็นที่มีช่องว่างด้านงานที่มีคุณค่าที่มากที่สุดของอุตสาหกรรม รองลงมาคือเรื่องโอกาสในการจ้างงาน (Opportunities in Employment) เวลาทำงานที่เหมาะสม (Decent Working Time) และโอกาสและการปฏิบัติที่เท่าเทียมในการทำงาน (Equal Opportunity and Treatment)<sup>7</sup>

1 สถิติปี 2565, สมาพันธ์อุตสาหกรรมยานยนต์แห่งอาเซียน (AAE), 2566.

2 สถิติการส่งออกยานยนต์และอะไหล่ยานยนต์, สมาคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2568

3 จำนวนแรงงาน (ภาคเอกชน) ในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ (2544-66), สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2566.

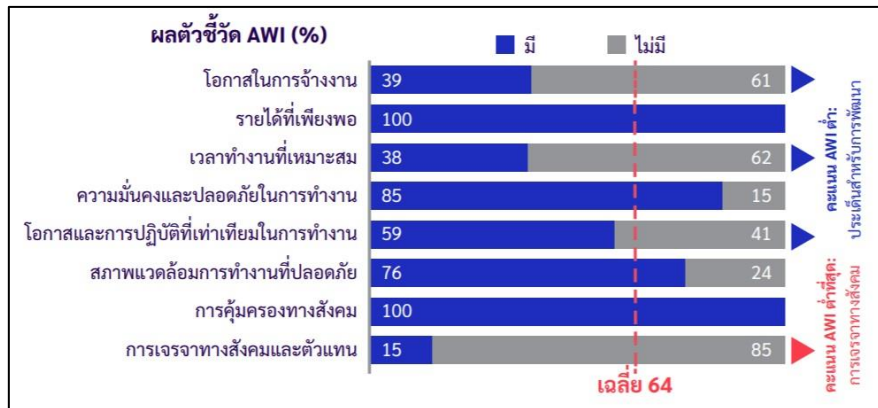
4 แรงงานภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ในระบบประกันสังคม, สำนักงานประกันสังคม, 2566.

5 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (2566-2570)

6 AWI มีพื้นฐานมาจากการเปิดตัวดัชนีชี้วัดงานที่มีคุณค่าของ ILO ซึ่งพัฒนาขึ้นเมื่อปี 2551 ในการวัดผลลัพธ์งานที่มีคุณค่าในระดับประเทศ (พร้อมทั้งการปรับเปลี่ยนบางประการที่จำเป็น) โดย AWI จะแสดงผลลัพธ์ของงานที่มีคุณค่าในอุตสาหกรรมยานยนต์ในแต่ละหัวข้อที่ดำเนินการได้และยังไม่ได้โดยเปรียบเทียบ ตามความเข้าใจของแรงงานในอุตสาหกรรม

7 จากผลลัพธ์ของ AWI และความเห็นของมีส่วนได้ส่วนเสียในการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เมื่อตุลาคม 2566 พบว่า ประเด็นที่อุตสาหกรรมจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ได้แก่ การเจรจาทางสังคมและตัวแทน โดยจากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด มีเพียงหนึ่งในสามให้ข้อมูลว่ามีสภาพการทำงานในสถานที่ทำงาน และจากแรงงานหนึ่งในสามนั้น มีเพียงหนึ่งในสี่เป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน

ผลการศึกษาดังกล่าว ได้รับการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลและยืนยันโดยพันธมิตรทางอุตสาหกรรมอื่น ๆ ด้วยเช่นกัน ซึ่งรวมถึงกลุ่มนายจ้างและผู้กำหนดนโยบาย



ภาพที่ 1: ผลตัวชี้วัด AWI<sup>8</sup>

การเจรจาทางสังคมและตัวแทนในสถานประกอบการ เป็นองค์ประกอบสำคัญของแรงงานสัมพันธ์ (Industrial Relations) และสนับสนุนการดำเนินการตามอนุสัญญาหลักของ ILO ฉบับที่ 87 (เสรีภาพในการสมาคมและคุ้มครองสิทธิในการรวมตัว) และฉบับที่ 98 (สิทธิในการรวมตัวและการเจรจาต่อรองร่วม) อนุสัญญาทั้งสองฉบับถือเป็น สิทธิที่เอื้อต่อการพัฒนา (Enabling Rights) ซึ่งสามารถสนับสนุนการยกระดับองค์ประกอบอื่น ๆ ของงานที่มีคุณค่า รวมถึงแก้ไขประเด็นช่องว่างที่ได้รับรู้ในการศึกษาวิจัยดังกล่าว ในบริบทของข้อกำหนดที่เพิ่มขึ้นในการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ การเจรจาทางสังคมยังสามารถเป็นพื้นฐานที่แข็งแกร่งสำหรับการตรวจสอบสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้านอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้เกิดการปรึกษาหารือและการมีส่วนร่วมอย่างมีนัยสำคัญ โดยกลุ่มที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดจากการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ แรงงาน (และองค์กรตัวแทนแรงงาน)

## (ii) เครื่องมือและการสนับสนุนสำหรับอุตสาหกรรม

ในการดำเนินการที่สอดคล้องกับผลการศึกษาดังกล่าว รวมถึงการปรึกษาหารือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ โครงการ RISSC ได้เริ่มพัฒนาชุดเครื่องมือสำหรับอุตสาหกรรม (Industry-facing Toolkit) เพื่อสนับสนุนการเจรจาทางสังคมแบบทวิภาคีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง (Bipartite Social Dialogue) ในระดับสถานประกอบการขึ้น ภายใต้ชื่อ “การขับเคลื่อนการปรึกษาหารือในภาคอุตสาหกรรม (Driving Industry Dialogue: DID) – การเจรจาทางสังคมเพื่อส่งเสริมการสร้างงานที่มีคุณค่าและการตรวจสอบสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้านในอุตสาหกรรมยานยนต์ของไทย” ชุดเครื่องมือดังกล่าวนี้มีความสอดคล้องกับ กฎหมายระดับชาติ มาตรฐานสากล และข้อกำหนดใหม่ ๆ ในห่วงโซ่อุปทาน โดยมีเป้าหมายสำหรับ ผู้จัดการระดับสถานประกอบการและตัวแทนแรงงาน ทั้งยังสามารถใช้เป็นสื่อการฝึกอบรมสำหรับนายจ้าง องค์กรสมาชิกธุรกิจ (EBMOs) และสหภาพแรงงาน เพื่อใช้กับสมาชิกของตนได้

ชุดเครื่องมือนี้ประกอบด้วย สามส่วนหลัก (ซึ่งจะอธิบายในบทถัดไป) ได้แก่:

1. คู่มือแนวทางปฏิบัติ (Practical Guidelines)
2. การฝึกอบรมแบบมีส่วนร่วม (Interactive Training)
3. การพัฒนาศักยภาพในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Mentoring)

8 ผลของ AWI ถูกวัดในรูปแบบร้อยละ โดยผลลัพธ์เชิงบวก (หรือระดับของตัวชี้วัดที่ดี) จะแสดงอยู่ในแผนภูมิแท่งสีน้ำเงิน และผลลัพธ์เชิงลบจะแสดงอยู่ในแผนภูมิแท่งสีเทา

### (iii) การสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนานโยบายระดับชาติ

ควบคู่ไปกับการทำงานร่วมกับสถานประกอบการยานยนต์ โครงการ RISSC ยังได้ร่วมมือกับรัฐบาลไทย โดยเฉพาะกระทรวงแรงงาน เพื่อสนับสนุนการปรับปรุงมาตรฐานแรงงานไทย 8001-2563 ([Thai Labour Standards \(TLS\) 8001-2020](#)) เรื่องข้อกำหนดความรับผิดชอบทางสังคมด้านแรงงานของธุรกิจ โดยมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมแนวปฏิบัติการดำเนินงานที่มีความรับผิดชอบ และสร้างความยั่งยืนในอุตสาหกรรมต่าง ๆ โครงการจะนำผลลัพธ์การพัฒนาในอุตสาหกรรมยานยนต์ ซึ่งเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมหลักด้านการผลิตและการส่งออกของประเทศ มาใช้เป็น ตัวอย่างเชิงปฏิบัติ โดยเฉพาะในประเด็นเกี่ยวกับเสรีภาพในการสมาคมและการเจรจาต่อรองร่วม ซึ่งเป็น สิทธิที่เอื้อต่อการสร้างงานที่มีคุณค่าสำหรับแรงงานทุกคน กระบวนการปรับปรุงดังกล่าวอยู่ในช่วงการดำเนินการ และคาดว่าจะแล้วเสร็จกลางปี 2569



### (iv) การส่งเสริมความมุ่งมั่นต่ออุตสาหกรรมที่มีความรับผิดชอบ

เพื่อส่งเสริมความร่วมมืออย่างใกล้ชิดในห่วงโซ่อุปทานยานยนต์ ซึ่งครอบคลุมทั้ง บริษัทข้ามชาติ ชัพพลายเออร์ภายในประเทศ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับชาติ รวมถึงผู้กำหนดนโยบาย และเพื่อยกระดับการประสานงานของภาคอุตสาหกรรมในการสนับสนุนการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบและการสร้างงานที่มีคุณค่า [การประชุมภาคอุตสาหกรรมระดับชาติ \(National Industry Dialogue\)](#) จะเป็นเวทีเชิงกลยุทธ์ ในการเสริมสร้างความเชื่อมโยงในห่วงโซ่อุปทาน โดยมุ่งเน้นไปยังหัวข้อ การเจรจาทางสังคมและแรงงานสัมพันธ์ที่เข้มแข็ง ซึ่งถือเป็นประเด็นสำคัญของภาคอุตสาหกรรมนี้ การประชุมดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความเป็นพันธมิตรระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในห่วงโซ่อุปทานยานยนต์ไทย รวมถึงเพื่อขับเคลื่อนความยืดหยุ่นและความยั่งยืน ทั้งในระดับนโยบาย ระดับอุตสาหกรรม และระดับสถานประกอบการ



ภาพที่ 2: การประชุมภาคอุตสาหกรรมระดับชาติว่าด้วยห่วงโซ่อุปทานยานยนต์ในประเทศไทยที่มีความรับผิดชอบและยั่งยืน

การประชุมฯ ได้สำเร็จลุล่วงไปช่วงกลางปี 2568 โดยในกิจกรรมดังกล่าว มีผู้เข้าร่วมซึ่งเป็นผู้นำทางอุตสาหกรรมกว่า 100 คนในห่วงโซ่อุปทาน มาร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแบ่งปันโอกาสในการร่วมมือกัน รวมถึงเร่งการนำแนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบมาใช้ในอุตสาหกรรมอย่างสอดคล้องกับกรอบเครื่องมือสากล อาทิ ปฏิญญาไตรภาคีว่าด้วยหลักการเกี่ยวกับบริษัทข้ามชาติและนโยบายทางสังคม (MNE Declaration) ของ ILO

## ► 2. หลักการและเหตุผล: เหตุใดจึงพัฒนาชุดเครื่องมือ DID

วัตถุประสงค์ของชุดเครื่องมือมีอยู่สี่ประการ ได้แก่

1. เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมเกี่ยวกับการเจรจาทางสังคม สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในห่วงโซ่อุปทานการผลิตยานยนต์ไทย ในส่วนของความจำกัดความ บทบาท และการประยุกต์ใช้ ในฐานะเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับทุกประเภทของการเจรจา การปรึกษาหารือ และการแลกเปลี่ยนข้อมูล โดยเฉพาะระหว่างนายจ้างและแรงงานในระดับสถานประกอบการ

2. เพื่อสร้างความตระหนักของธุรกิจ/นายจ้าง และแรงงาน (และองค์กรตัวแทนแรงงาน) ถึงบทบาทเชิงรุกของตนในการใช้กลไกการเจรจาทางสังคม (ทวิภาคี) ในสถานประกอบการของตน และในการมีส่วนร่วมกับการเจรจาทางสังคมแบบไตรภาคีในระดับที่ใหญ่ขึ้นไป
3. เพื่อ**บ่งชี้ความเชื่อมโยงเชิงบวก**ระหว่างการเจรจาทางสังคม การสร้างงานที่มีคุณค่า และการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อรวมถึงการเตรียมความพร้อมสำหรับการตรวจสอบสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้านในสถานที่ทำงานและอุตสาหกรรม ผ่าน
  - แนวปฏิบัติที่ระดับสากล โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมยานยนต์ หรือภาคการผลิตที่เกี่ยวข้อง
  - ประโยชน์ (ในแง่ของธุรกิจ ผลผลิตภาพ และความยั่งยืน) ของการนำกลไกการเจรจาทางสังคมไปใช้ (ในระดับสถานประกอบการ) ในการเจรจาหรือการปรึกษาหารือที่มีอยู่เดิม โดยเปรียบเทียบกับแนวทางการหารือดั้งเดิม
  - คำแนะนำที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมความพร้อมสำหรับการตรวจสอบสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้าน โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อ แรงงานจะมีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
  - กรอบและแนวทางต่าง ๆ เพื่อคุ้มครองสิทธิมนุษยชนในการดำเนินธุรกิจ อาทิ หลักการชี้แนะของสหประชาชาติว่าด้วยธุรกิจกับสิทธิมนุษยชน (UNGPs) ปฏิญญาบริษัทข้ามชาติ (MNE Declaration) และแนวปฏิบัติสำหรับบริษัทข้ามชาติเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อองค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD Guidelines).
4. เพื่อจัดทำ**คู่มือแนวทางปฏิบัติ การฝึกอบรม และการพัฒนาศักยภาพ** แก่นายจ้างและแรงงานเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการเจรจาทางสังคมแบบทวิภาคีในสถานประกอบการ (ผ่านคณะกรรมการ การประชุม และช่องทางที่มีอยู่เดิม) ภายใต้ห่วงโซ่อุปทานการผลิตยานยนต์ไทย

### ► 3. องค์ประกอบของชุดเครื่องมือมีอะไรบ้าง

#### องค์ประกอบที่ 1: คู่มือแนวทางปฏิบัติ



คู่มือแนวทางนี้ได้รับการพัฒนาผ่านการปรึกษาหารือกับองค์กรคู่งานไตรภาคีของ ILO และพันธมิตรทางอุตสาหกรรม ซึ่งรวมถึง บริษัทผู้ผลิตยานยนต์และชิ้นส่วนหลักในประเทศไทย โดยถือเป็นความร่วมมือเพื่อรับมือกับความท้าทายและโอกาสเฉพาะในอุตสาหกรรม ซึ่งได้แก่ เทคโนโลยี การเปลี่ยนผ่าน และข้อกำหนดที่เกิดขึ้นใหม่ของห่วงโซ่อุปทาน

**เอกสารสองภาษา** (ตีพิมพ์อย่างเป็นทางการทั้งภาษาอังกฤษและภาษาไทย) ได้ให้ข้อมูลพื้นฐานเชิงลึกเกี่ยวกับบทบาทและความสำคัญของการเจรจาทางสังคม โดยครอบคลุมถึง ความเชื่อมโยงกับกรอบแนวทางระดับชาติและนานาชาติ รวมถึงวิธีการบูรณาการเข้าสู่นโยบายและแนวปฏิบัติของสถานประกอบการ เพื่อช่วยให้ภาคธุรกิจสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ตัวอย่างเชิงปฏิบัติชี้ให้เห็นว่า การเจรจาทางสังคมสามารถช่วยแก้ไขปัญหเฉพาะของอุตสาหกรรม เสริมสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน รวมทั้งยกระดับผลการดำเนินธุรกิจ โดยผ่านการสร้างงานที่มีคุณค่า การประยุกต์ใช้คู่มือแนวทางนี้ จะช่วยให้บริษัทสามารถสร้างวัฒนธรรมการทำงาน ความสัมพันธ์ และแนวปฏิบัติในสถานประกอบการที่สนับสนุนห่วงโซ่อุปทานยานยนต์ที่มีความยืดหยุ่น ครอบคลุม และยั่งยืนมากยิ่งขึ้น

## องค์ประกอบที่ 2: การฝึกอบรมแบบมีส่วนร่วม

หลังจากการจัดทำคู่มือแนวทางการเจรจาทางสังคม โครงการฯ ได้จัดการฝึกอบรมแบบมีส่วนร่วม จำนวนสองรอบ หัวข้อเรื่อง การเจรจาทางสังคมสำหรับงานที่มีคุณค่าและการตรวจสอบสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้านในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย ในปี 2567 และ 2568 การฝึกอบรมแบบมีส่วนร่วมจัดขึ้นเพื่อช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมและองค์กรคู่งานไตรภาคี มีความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้นเกี่ยวกับความสำคัญและการประยุกต์ใช้การเจรจาทางสังคมในบริบทของภาคส่วนยานยนต์ รวมถึงแนวทางที่บริษัทผู้ผลิตรายอื่นจะสามารถนำกระบวนการเจรจาไปใช้จริงในสถานประกอบการ เพื่อเสริมสร้างงานที่มีคุณค่าและแรงงานสัมพันธ์ ทั้งยังสนับสนุนการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ รวมถึง HRDD การฝึกอบรมแบบมีส่วนร่วม จัดขึ้นรอบละสองวัน ได้แก่:

| การฝึกอบรม                                                                                 | ผู้เข้าร่วม                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. 9-10 กันยายน 2567<br>ณ กรุงเทพมหานคร                                                    | <b>55 คน</b> ได้แก่ องค์กรคู่งานไตรภาคี (30.8%) และบริษัทยานยนต์และอะไหล่ยานยนต์: <ul style="list-style-type: none"> <li>ฝ่ายบริหาร และ/หรือฝ่ายทรัพยากรบุคคล (36.4%)</li> <li>สหภาพแรงงาน และ/หรือตัวแทนแรงงาน (32.8%)</li> </ul>                                    |
| B. 14-15 มีนาคม 2568 ณ จังหวัดปทุมธานี<br>(จัดร่วมกับสภาองค์กรนายจ้างแห่งประเทศไทย (ECOT)) | <b>53 คน</b> จากบริษัทยานยนต์และอะไหล่ยานยนต์ในเขตจังหวัดปทุมธานี และจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ภายใต้เครือข่ายของ ECOT: <ul style="list-style-type: none"> <li>ฝ่ายบริหาร และ/หรือฝ่ายทรัพยากรบุคคล (52.8%)</li> <li>สหภาพแรงงาน และ/หรือตัวแทนแรงงาน (47.2%)</li> </ul> |



ภาพที่ 3 และ 4: การฝึกอบรมแบบมีส่วนร่วม เมื่อวันที่ 9-10 กันยายน 2567 และ 14-15 มีนาคม 2568 ตามลำดับ

## องค์ประกอบที่ 3: การพัฒนาศักยภาพในห่วงโซ่อุปทาน

เพื่อส่งเสริมการประยุกต์ใช้ชุดเครื่องมือการเจรจาทางสังคม โครงการ RISSC ได้จัดการพัฒนาศักยภาพในห่วงโซ่อุปทาน จำนวนหลากหลายครั้งในระดับสถานประกอบการ ในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) และจังหวัดอุตสาหกรรมการผลิตอื่น ๆ ของประเทศไทย โดยมีทั้งบริษัทผู้ผลิตรายอื่นและสมาพันธ์แรงงานยานยนต์เข้าร่วม การริเริ่มในรูปแบบใหม่นี้ได้สร้างเวทีสำหรับการมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ระหว่างนายจ้างและแรงงานในระดับพื้นที่ โดยแต่ละรอบของการพัฒนาศักยภาพได้รับการออกแบบให้ตอบสนองต่อความต้องการและลำดับความสำคัญเฉพาะของกลุ่มผู้เข้าร่วม ช่วยให้ผู้เข้าร่วมสามารถบูรณาการแนวทางการเจรจาทางสังคมเข้าสู่กระบวนการดำเนินงานประจำวันได้จริง และโดยการผสมผสานระหว่างแนวทางเชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติจริง การพัฒนาศักยภาพนี้ได้ช่วยให้สถานประกอบการและสหภาพแรงงาน มีความรู้และเครื่องมือที่จำเป็นในการทำให้แนวปฏิบัติในสถานที่ทำงานมีความสอดคล้องกับมาตรฐานระดับชาติและนานาชาติ พร้อมทั้งช่วยยกระดับความพร้อมขององค์กรต่อการดำเนินการ HRDD อีกด้วย

## ▶ ผลลัพธ์ของการฝึกอบรมและการพัฒนาศักยภาพในอุตสาหกรรม

(กันยายน 2567 – สิงหาคม 2568)

### (i) การฝึกอบรม

ผู้เข้าร่วม ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมจำนวนทั้งสิ้น 108 คน ได้เข้ารับการฝึกอบรมที่จัดขึ้นรวมสองรอบ ณ กรุงเทพมหานคร (กันยายน 2567) และจังหวัดปทุมธานี (มีนาคม 2568) ผลการประเมินหลังการฝึกอบรมแสดงให้เห็นว่า การฝึกอบรมได้บรรลุวัตถุประสงค์หลักอย่างสำเร็จลุล่วง โดยเฉพาะการเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการนำการเจรจาทางสังคมไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ (n=69)

| หัวข้อ                                                                             | ผลลัพธ์                                                                                                                                         | ผลวิเคราะห์                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความพึงพอใจโดยรวมต่อการฝึกอบรม                                                     | <b>100%</b> พึงพอใจเป็นอย่างมาก (81.2%) และพึงพอใจ (18.8%)                                                                                      | การประเมินนี้แสดงให้เห็นถึงการยอมรับของผู้เข้าร่วมต่อประสบการณ์และเนื้อหาของ การฝึกอบรม                    |
| การเพิ่มขึ้นของความรู้เรื่อง การเจรจาทางสังคม                                      | <b>100%</b> รายงานว่าความรู้เรื่องการเจรจาทางสังคมเพิ่มขึ้น (82.6% เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ และ 17.4% เพิ่มขึ้นปานกลาง)                         | ผู้เข้าร่วมทุกคนได้รับความรู้ใหม่เกี่ยวกับการเจรจาทางสังคมสำหรับการสร้างงานที่มีคุณค่าและ HRDD             |
| ความพร้อมต่อการประยุกต์ใช้ การเจรจาทางสังคมใน สถานประกอบการ                        | <b>100%</b> รู้สึกว่ามีความพร้อมในการประยุกต์ใช้การเจรจาทางสังคมในสถานประกอบการ (75.4% มีความพร้อมอย่างมีนัยสำคัญ และ 24.6% มีความพร้อมปานกลาง) | การฝึกอบรมสามารถถ่ายทอดทฤษฎีไปสู่ ความพร้อมในการประยุกต์ใช้จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ                       |
| ความสนใจในการเข้าร่วม การฝึกอบรมในอนาคตเรื่องการเจรจาทางสังคมและ RBC ที่เกี่ยวข้อง | <b>98.6%</b> ให้ความสนใจเป็นอย่างมากในการเข้าร่วมการฝึกอบรมในอนาคตในประเด็นที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ                      | ระดับความสนใจที่สูงนี้สะท้อนให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องและความสำคัญของกิจกรรม ภายใต้โครงการ RISSC ในประเทศไทย |

### ผลลัพธ์และผลกระทบที่สำคัญ

ข้อสังเกตจากการฝึกอบรมทั้งสองรอบสะท้อนให้เห็นถึงกลยุทธ์การสร้างการมีส่วนร่วมที่ประสบความสำเร็จ กิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ และความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงโดยตรงของการฝึกอบรมด้านการเจรจาทางสังคม ดังนี้:

- ▶ **การฝึกอบรมช่วยเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพของผู้เข้าร่วมทุกคน:** ผู้เข้าร่วมทุกคนในการฝึกอบรมทั้งสองรอบแสดงความพึงพอใจต่อการฝึกอบรม ได้รับความรู้เพิ่มขึ้นเกี่ยวกับการเจรจาทางสังคมและ HRDD รวมถึงรู้สึกมีความพร้อมมากขึ้นในการนำทักษะเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ในสถานประกอบการของตน
- ▶ **ผู้เข้าร่วมต่างเห็นคุณค่าของคุณภาพและความหลากหลายของประสบการณ์ที่ได้แลกเปลี่ยนกัน:** การฝึกอบรมรอบแรกมีประโยชน์อย่างมากจากพื้นฐานที่หลากหลายของผู้เข้าร่วม ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนจากภาครัฐ องค์กรนายจ้าง องค์กรลูกจ้าง รวมถึงสถานประกอบการในอุตสาหกรรมยานยนต์ ซึ่งส่งผลให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์และมีปฏิสัมพันธ์สูง ทั้งยังได้รับแรงเสริมจากข้อเท็จจริงที่ว่าผู้เข้าร่วมหลายคนมีประสบการณ์ตรงด้านการเจรจาทางสังคมและการเจรจาต่อรอง
- ▶ **ผู้เข้าร่วมสามารถเชื่อมโยงแนวคิดการเจรจาทางสังคมกับสถานการณ์จริงในสถานประกอบการได้:** ความสำเร็จประการหนึ่งที่พบในทั้งสองการฝึกอบรมคือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ “ระบบการบริหารจัดการ” ซึ่งมีส่วนช่วยให้ผู้เข้าร่วมสามารถเชื่อมโยงหลักการของการเจรจาทางสังคมเข้ากับการดำเนินงานประจำวันขององค์กรได้โดยตรง แสดงให้เห็นว่าความต้องการของสหภาพแรงงานและฝ่ายบริหารสามารถสอดคล้องกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ▶ **ผู้เข้าร่วมมีส่วนร่วมสูงในกิจกรรม:** ผู้เข้าร่วมในการฝึกอบรมทั้งสองรอบมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นในกิจกรรมต่าง ๆ แบ่งปันความคิดเห็น และสะท้อนการเรียนรู้ของตนอย่างลึกซึ้ง ซึ่งช่วยยกระดับบรรยากาศการเรียนรู้ให้ดียิ่งขึ้นสำหรับทุกคนที่เข้าร่วม

- ▶ **หลักสูตรนี้เป็นจุดเริ่มต้นสำคัญสำหรับผู้ประกอบการ SME:** แม้ในช่วงแรกผู้เข้าร่วมอาจจะยังไม่คุ้นเคยกับวัตถุประสงค์เฉพาะของการฝึกอบรม แต่ผู้เข้าร่วมที่มีความหลากหลายในการฝึกอบรมรอบที่สอง (หลายคนมาจากสถานประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SME)) ก็ได้รับความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการเจรจาทางสังคม ช่วยให้ตระหนักถึงความสำคัญที่เพิ่มขึ้นของอิทธิพลในระดับโลกและระดับชาติ
- ▶ **ผู้เข้าร่วมใช้โอกาสนี้ในการพัฒนาทักษะการสื่อสาร:** ผู้เข้าร่วมทั้งสองรอบแสดงความสนใจเป็นพิเศษในการฝึกฝนทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพในสถานประกอบการ โดยมุ่งเน้นที่ความตระหนักรู้เรื่องการสังเกตและอารมณ์ของตน เพื่อหลีกเลี่ยงความเข้าใจผิดและปฏิกิริยาตอบโต้ที่ตามมา ซึ่งถือเป็นทักษะพื้นฐานที่สำคัญของการเจรจาทางสังคมที่ประสบความสำเร็จ

## (ii) การพัฒนาศักยภาพ

การพัฒนาศักยภาพ มีผู้เข้าร่วมทั้งสิ้น **382 คน** (ประกอบด้วย ฝ่ายบริหารหรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล 40.1% และสหภาพแรงงานหรือผู้แทนแรงงาน 59.9%) จากพื้นที่ EEC ของประเทศไทย (ได้แก่ จังหวัดชลบุรี จังหวัดระยอง และจังหวัดฉะเชิงเทรา) รวมทั้ง จังหวัดอุตสาหกรรมอื่น ๆ (ได้แก่ จังหวัดปราจีนบุรี จังหวัดปทุมธานี และจังหวัดพระนครศรีอยุธยา) ดังรายละเอียดต่อไปนี้:

| การพัฒนาศักยภาพ           | พื้นที่ (จังหวัด) / รายละเอียด |                                              | จำนวนผู้เข้าร่วม |
|---------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------|------------------|
| i. 26-27 ตุลาคม 2025      | ฉะเชิงเทรา                     | TEAM <sup>9</sup> – พื้นที่จังหวัดฉะเชิงเทรา | 35               |
| ii. 25 พฤศจิกายน 2024     | ระยอง                          | BMW <sup>10</sup> auto-parts manufacturing   | 36               |
| iii. 28 พฤศจิกายน 2024    | ระยอง                          | BMW OEM manufacturing                        | 40               |
| iv. 18-19 มกราคม 2025     | ชลบุรี                         | TEAM – พื้นที่เขตนิคมอุตสาหกรรมบ่อวิน        | 30               |
| v. 15-16 กุมภาพันธ์ 2025  | ปราจีนบุรี                     | TEAM – พื้นที่จังหวัดปราจีนบุรี              | 32               |
| vi. 3-4 มีนาคม 2025       | ระยอง-ชลบุรี                   | AAT <sup>11</sup>                            | 40               |
| vii. 17-18 มีนาคม 2025    |                                |                                              |                  |
| viii. 26-27 มิถุนายน 2025 | ชลบุรี                         | AAT และบริษัทซัพพลายเออร์                    | 45               |
| ix. 2-3 กรกฎาคม 2025      | ชลบุรี                         | AAT และบริษัทซัพพลายเออร์                    | 46               |
| x. 2-3 สิงหาคม 2025       | ฉะเชิงเทรา                     | TEAM – พื้นที่เขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะ          | 36               |
| xi. 30-31 สิงหาคม 2025    | ฉะเชิงเทรา                     | TEAM – รวมเขตพื้นที่                         | 42               |

ผลการสำรวจภายหลังการพัฒนาศักยภาพแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่เด่นชัดจากการดำเนินกิจกรรมทั้งหมด ซึ่งยืนยันถึงความสำเร็จระดับสูง และผลกระทบที่สำคัญของหลักสูตรที่ออกแบบมาเฉพาะสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยจากผลลัพธ์รวมของการสำรวจ พบว่าความพึงพอใจต่อการพัฒนาศักยภาพอยู่ในระดับเกือบเต็มร้อย ทั้งยังเพิ่มพูนความรู้ของผู้เข้าร่วมได้อย่างมีนัยสำคัญ และเสริมสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้เข้าร่วมเป็นอย่างสูงในการนำแนวคิดการเจรจาทางสังคมไปประยุกต์ใช้ในการสร้างงานมีคุณค่าและการดำเนินการ HRDD ในระยะยาว

9 TEAM คือ สมาพันธ์แรงงานเครื่องใช้ไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์ ยานยนต์ และโลหะแห่งประเทศไทย ซึ่งมีสมาชิกสหภาพแรงงานอยู่ประมาณ 150 แห่ง ครอบคลุม 3 อุตสาหกรรม (อิเล็กทรอนิกส์ ยานยนต์ และโลหะ) และประกอบด้วยสมาชิกทั้งสิ้นกว่า 60,000 คน

10 BMW ประเทศไทย มี 2 บริษัทย่อย ได้แก่ (1) BMW Manufacturing Co., Ltd (ผู้ผลิตยานยนต์) และ (2) BMW Auto-parts Manufacturing Co., Ltd. (ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เทียบ 1)

11 AAT คือ บริษัท ออโต้คลายแอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทร่วมทุนระหว่างฟอร์ดและมาสด้า มีที่ตั้งบริษัทอยู่ ณ จังหวัดระยอง-ชลบุรี

| หัวข้อ                                                                                          | ผลลัพธ์                                                                                                                                    | ผลวิเคราะห์                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความพึงพอใจโดยรวมต่อการพัฒนาศักยภาพ (n=202)                                                     | <b>98%</b> พึงพอใจเป็นอย่างมาก (85%) และพึงพอใจ (13%)                                                                                      | ผู้เข้าร่วมเกือบทั้งหมดรายงานว่ามีประสบการณ์ที่ดีมากจากการเข้าร่วมการพัฒนาศักยภาพ                                                                                        |
| การเพิ่มขึ้นของความรู้เรื่อง การเจรจาทางสังคมสำหรับงานที่มีคุณค่าและ HRDD (n=289)               | <b>99.6%</b> รายงานว่าความรู้เรื่องการเจรจาทางสังคมเพิ่มขึ้น (88.2% เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ และ 11.4% เพิ่มขึ้นปานกลาง)                   | ผู้เข้าร่วมเกือบทุกคนรู้สึกว่าได้ได้รับความรู้เพิ่มขึ้นอย่างมากเกี่ยวกับการเจรจาทางสังคมในอุตสาหกรรมยานยนต์                                                              |
| ความพร้อมต่อการประยุกต์ใช้ การเจรจาทางสังคมในสถานประกอบการ (n=204)                              | <b>98%</b> รู้สึกว่ามีความพร้อมในการประยุกต์ใช้การเจรจาทางสังคมในสถานประกอบการ (81% มีความพร้อมอย่างมีนัยสำคัญ และ 17% มีความพร้อมปานกลาง) | ผู้เข้าร่วมรู้สึกว่าได้มีความพร้อมสูงในการนำหลักการของการเจรจาทางสังคมไปประยุกต์ใช้ในสถานประกอบการ (เช่น ในการเจรจาประจำปีของบริษัท)                                     |
| ความสนใจในการเข้าร่วมการพัฒนา ศักยภาพในอนาคตเรื่องการเจรจาทางสังคมและ RBC ที่เกี่ยวข้อง (n=261) | <b>99.2%</b> ให้ความสนใจอย่างสูง (หรืออย่างมาก) ในการเข้าร่วมการฝึกอบรมในอนาคตในประเด็นเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ        | ผู้เข้าร่วมมีความสนใจอย่างมากในการเข้าร่วมการพัฒนา ศักยภาพของโครงการ RISSC ในอนาคต ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการเจรจาทางสังคมและ/หรือ การดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ |

นอกจากนี้ ยังมีการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ของ การเจรจาทางสังคมในการปรับปรุงนโยบายและแนวปฏิบัติด้านแรงงานสัมพันธ์ โดยได้รับคำตอบจากผู้เข้าร่วมที่มีความเชี่ยวชาญจำนวน 87 คน ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงกับความสัมพันธ์ในสถานที่ทำงานและการกำหนดนโยบาย (จึงเป็นการยืนยันอย่างชัดเจนถึงคุณค่าทางยุทธศาสตร์ของการเจรจาทางสังคม) ผลการสำรวจพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเกือบทั้งหมดเห็นพ้องถึงประโยชน์ของการเจรจาทางสังคมนี้ โดย **100%** ประเมินว่าการเจรจาทางสังคมมีประโยชน์อย่างมาก (98.9%) หรือค่อนข้างมาก (1.1%) ผลลัพธ์นี้ยืนยันว่าผู้เชี่ยวชาญด้านแรงงานสัมพันธ์ส่วนใหญ่เห็นตรงกันว่า การเจรจาทางสังคมเป็นเครื่องมือที่จำเป็นและมีประสิทธิภาพสูงในการส่งเสริมความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างแรงงานและนายจ้าง ทั้งนี้ ยังมีความเห็นที่สอดคล้องกันระหว่างฝ่ายทรัพยากรบุคคลและผู้นำสหภาพแรงงานสะท้อนว่าการเจรจาทางสังคมไม่เพียงเป็นสิ่งที่จำเป็นเท่านั้น แต่ยังเป็นรากฐานสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพของแรงงานและการดำเนินงาน

ในประเด็นความท้าทายของการทำให้กลไกนี้เป็นระบบ (Institutionalization) แบบสำรวจได้วัดระดับความพร้อมของผู้เข้าร่วมในการบูรณาการ การเจรจาทางสังคมเข้าสู่ระบบการทำงานในสถานประกอบการ จากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 32 คน (ระดับผู้บริหาร/ผู้จัดการ) พบว่าผู้เข้าร่วมมีความมั่นใจสูงขึ้นจากการพัฒนา ศักยภาพนี้: 93.8% รู้สึกมีความพร้อมเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ในขณะที่อีก 6.2% รู้สึกว่ามีความพร้อมเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง (คิดเป็นอัตราการตอบรับเชิงบวก **100%**) ผลการประเมินนี้ชี้ให้เห็นว่า โครงการพัฒนา ศักยภาพได้เสริมสร้างทักษะเฉพาะทางและความรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้จัดการและผู้นำด้านนโยบาย เพื่อก้าวข้ามจากทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติจริงในการบูรณาการการเจรจาทางสังคมเข้าสู่ระบบแรงงานสัมพันธ์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ผลลัพธ์และผลกระทบที่สำคัญ

โครงการพัฒนา ศักยภาพประสบความสำเร็จอย่างสูงในการสร้างการมีส่วนร่วม การเพิ่มพูนความรู้ และความพึงพอใจของผู้เข้าร่วม พร้อมทั้งสามารถปรับมุมมองของผู้เข้าร่วมให้มุ่งสู่แนวปฏิบัติด้านการเจรจาทางสังคมที่เน้นแนวปฏิบัติที่มีมนุษย์เป็นศูนย์กลางและมีระบบมากขึ้น

- ▶ **ความพึงพอใจและการเพิ่มพูนความรู้ในระดับสูง:** ผู้เข้าร่วมแสดงความพึงพอใจต่อโครงการพัฒนา ศักยภาพในระดับสูงอย่างต่อเนื่องในทุกรอบของการจัด โดยผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่รายงานว่าความรู้เกี่ยวกับการเจรจาทางสังคมและ HRDD ของตนเพิ่มขึ้นอย่างมากหรือในระดับปานกลาง
- ▶ **การมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นอย่างเข้มแข็ง:** ผู้เข้าร่วมทุกกลุ่มมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง แม้ในกลุ่มที่มีขนาดใหญ่และมีความหลากหลาย ทั้งนี้ ความมุ่งมั่นยังสะท้อนผ่านอัตราการเข้าร่วมเกือบ 100% ในการพัฒนา ศักยภาพ 4 วัน (โดยแบ่งเป็น 2 สัปดาห์) และในบางกรณี ผู้เข้าร่วมยังเข้าร่วมกิจกรรมในช่วงวันหยุดสุดสัปดาห์ของตนเอง

- ▶ **ความพร้อมที่เพิ่มขึ้นในการประยุกต์ใช้:** ผู้เข้าร่วมรายงานว่าตนเองมีความพร้อมเพิ่มขึ้นอย่างมากในการประยุกต์ใช้แนวทางการเจรจาทางสังคมไปใช้ในสถานประกอบการ นอกจากนี้ กลุ่มผู้เข้าร่วมทั้งหมดเห็นพ้องกันว่า การเจรจาทางสังคมเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการ
- ▶ **การเจรจาจะมีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลาง:** ผลการพัฒนาศักยภาพชี้ให้เห็นว่า การเจรจาที่เน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลางจะมีความยั่งยืนกว่าการพึ่งพาเทคนิคหรือการเจรจาที่เน้นเฉพาะเนื้อหา ผู้เข้าร่วมได้เรียนรู้ว่าความรู้สึกและความหมายของการเจรจามีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าข้อเท็จจริงและกลยุทธ์ ในการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวระหว่างนายจ้างและแรงงาน ซึ่งส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพของอุตสาหกรรม
- ▶ **ความตระหนักรู้เชิงความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น:** การพัฒนาศักยภาพช่วยให้ผู้เข้าร่วมสามารถแยกแยะและสื่อสารความแตกต่างระหว่างความต้องการ-ความรู้สึก-กลยุทธ์ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ส่งผลให้การสื่อสารเป็นไปในเชิงสร้างสรรค์และลดการเผชิญหน้า
- ▶ **การมีส่วนร่วมอย่างสมดุลช่วยยกระดับคุณภาพของการเจรจา:** การจัดโครงการที่มีผู้แทนจากฝ่ายบริหารและฝ่ายแรงงานเข้าร่วมในสัดส่วนที่สมดุลให้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด สะท้อนให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมอย่างครอบคลุมช่วยเสริมความเข้าใจร่วมกันและยกระดับคุณภาพโดยรวมของการเจรจา
- ▶ **การออกแบบระบบการเจรจาในทางปฏิบัติ:** จากกิจกรรมเชิงปฏิบัติ ผู้เข้าร่วมได้นำวงจร Plan-Do-Check-Act (PDCA) มาใช้ในการออกแบบกลไกการเจรจาอย่างต่อเนื่องในองค์กร และได้วางแผนปฏิบัติการร่วมกันเพื่อบูรณาการระบบเหล่านี้เข้าสู่กระบวนการดำเนินงานของบริษัทอย่างเป็นรูปธรรม

## ▶ ข้อเสนอแนะหลัก

### ข้อเสนอแนะสำหรับการฝึกอบรมในอนาคต

แม้ว่าการฝึกอบรมจะได้รับความพึงพอใจในระดับสูง แต่จากการสังเกตในทั้งสองรอบของการอบรมพบว่า ยังมีประเด็นเชิงกลยุทธ์บางประการที่สามารถพัฒนาเพิ่มเติมได้ ได้แก่ การเสริมความแข็งแกร่งในด้านการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วม และกลไกการติดตามผล ทำให้เกิดผลลัพธ์และผลกระทบในระยะยาว

- ▶ **การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน:** การที่ผู้บริหารระดับสูงไม่ได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ อาจเป็นความท้าทายต่อการวางแผนจัดกิจกรรมติดตามต่อยอดขั้นต่อไป รวมถึงการบูรณาการหลักการของการเจรจาทางสังคมเข้าสู่นโยบายของบริษัท  
**ข้อเสนอแนะ:** ควรส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมมากขึ้น เพื่อเพิ่มโอกาสในการปลูกฝังแนวคิดการเจรจาทางสังคมเข้าสู่นโยบายองค์กรและแนวปฏิบัติในสถานประกอบการ
- ▶ **เสริมการสื่อสารและการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย:** ผู้เข้าร่วมจำนวนมาก โดยเฉพาะจากภาคธุรกิจ SMEs ไม่ทราบวัตถุประสงค์และเนื้อหาของการฝึกอบรมอย่างชัดเจนตั้งแต่แรก ทำให้การแลกเปลี่ยนเกี่ยวกับความท้าทายร่วมของอุตสาหกรรมยานยนต์มีข้อจำกัด เนื่องจากพื้นหลังของผู้เข้าร่วมมีความหลากหลาย  
**ข้อเสนอแนะ:** ควรสื่อสารวัตถุประสงค์และเนื้อหาของการฝึกอบรมล่วงหน้าอย่างชัดเจน โดยใช้สื่อที่เข้าใจง่าย เช่น อินโฟกราฟิกหรือคลิปวิดีโอ เพื่อดึงดูดกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องโดยตรงและสร้างความเข้าใจร่วมกันก่อนการฝึกอบรม
- ▶ **จัดระบบติดตามผลและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง:** ทั้งสองการอบรมมีเวลาจำกัดสำหรับกิจกรรมเชิงปฏิบัติ เช่น การจำลองสถานการณ์การเจรจาทางสังคม หรือการประเมินตนเอง  
**ข้อเสนอแนะ:** ควรพัฒนากระบวนการติดตามผลหลังการฝึกอบรม เพื่อสอบถามการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้จริง และจัดกิจกรรมทบทวนเป็นระยะเพื่อเสริมความเข้าใจและเน้นย้ำแนวคิดที่สำคัญของการเจรจาทางสังคม
- ▶ **สร้างระบบการถ่ายทอดความรู้ภายในผ่านโครงการ “Train-the-Trainer”:** การสร้างความยั่งยืนต้องอาศัยศักยภาพภายในองค์กร  
**ข้อเสนอแนะ:** จัดตั้งโครงการ Train-the-Trainer เพื่อพัฒนาแกนนำในอุตสาหกรรมให้มีทักษะในการถ่ายทอดความรู้และจัดการเรียนรู้ต่อเนื่องภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยขยายผลกระทบในวงกว้าง

- ▶ **ขยายขอบเขตในห่วงโซ่อุปทานและจัดระบบการติดตามความก้าวหน้า:** เพื่อเสริมความเข้มแข็งด้านการตรวจสอบสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้านในห่วงโซ่อุปทาน และการเจรจาทางสังคมในอุตสาหกรรม จำเป็นต้องเพิ่มการมีส่วนร่วมและสร้างกลไกติดตามผลอย่างต่อเนื่อง  
**ข้อเสนอแนะ:** ควรดำเนินการเชิงรุกเพื่อเชิญซัพพลายเออร์ในเทียร์ล่างจากอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยเฉพาะ SMEs มาเข้าร่วมโครงการในอนาคต รวมถึงจัดสรรเวลาเพื่อหารือเกี่ยวกับตัวชี้วัดเฉพาะ และจัดหาเครื่องมือให้ผู้เข้าร่วมสามารถติดตามและประเมินความก้าวหน้าได้ด้วยตนเอง

### ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาศักยภาพในอนาคต

ข้อเสนอแนะมุ่งเน้นไปที่การจัดช่องว่างทั้งในด้านการบริหารจัดการและระบบ เพื่อให้การเรียนรู้มีความยั่งยืน พร้อมทั้งปรับการสนับสนุนให้สอดคล้องกับความต้องการด้านศักยภาพเฉพาะของแต่ละกลุ่ม

- ▶ **ขยายเวลาเพื่อฝึกการรับฟังเชิงลึกและการจำลองสถานการณ์:** จากการสังเกตซ้ำหลายครั้ง พบว่าไม่เพียงพอสำหรับการฝึกทักษะการรับฟังเชิงลึกและการจำลองสถานการณ์จากกรณีจริง ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการแยกแยะความต้องการออกจากความรู้สึก รวมถึงในการประยุกต์ใช้ทักษะใหม่อย่างเต็มที่  
**ข้อเสนอแนะ:** ควรจัดสรรเวลาเพิ่มเติมสำหรับการฝึกทักษะการรับฟังเชิงลึก พร้อมกิจกรรมนำทางที่เน้นการสร้างความเข้าใจและการเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้เข้าร่วม
- ▶ **สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ปลอดภัยและครอบคลุมอย่างเป็นระบบ:** ในบางกลุ่มพบปัญหาความไม่สมดุลทางเพศและการสนทนาแบบเน้นผู้ชายเป็นศูนย์กลาง จึงจำเป็นต้องกำหนดกติกาการมีส่วนร่วมที่ชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้น เพื่อป้องกันการใช้ภาษาที่ไม่เหมาะสมหรือการครอบงำการสนทนา  
**ข้อเสนอแนะ:** เพิ่มกิจกรรมย่อยเกี่ยวกับความอ่อนไหวและอคติที่ไม่รู้ตัว รวมถึงการสื่อสารอย่างให้เกียรติ
- ▶ **ปรับโครงสร้างการเรียนรู้ให้เป็นลำดับขั้นและต่อเนื่อง:** การอบรมในอนาคตควรแบ่งออกเป็นสามระยะ ได้แก่ ระยะปูพื้นฐานระยะพัฒนาศักยภาพ และระยะบูรณาการเข้าสู่ระบบ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาทักษะได้อย่างเป็นระบบ  
**ข้อเสนอแนะ:** ควรจัดทำแผนการเรียนรู้อย่างเป็นขั้นตอน เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสามารถฝึกฝนและนำทักษะไปประยุกต์ใช้ในงานประจำวันได้อย่างต่อเนื่อง
- ▶ **บูรณาการกรอบแนวทางการเจรจาเข้าสู่นโยบายระดับองค์กร:** เพื่อสร้างความยั่งยืนในระดับสถาบันและองค์กร จำเป็นต้องบูรณาการกรอบแนวทางการเจรจาทางสังคมเข้าสู่นโยบายของบริษัทและสหภาพแรงงาน โดยให้สอดคล้องกับหลักการ HRDD และ/หรือมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG)  
**ข้อเสนอแนะ:** ส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมมากขึ้น เพื่อเพิ่มโอกาสในการปลูกฝังหลักการเจรจาทางสังคมไว้ในนโยบายองค์กรและแนวปฏิบัติในสถานประกอบการ
- ▶ **สร้างพื้นที่เจรจาที่ปลอดภัยและครอบคลุม:** ควรส่งเสริมการมีพื้นที่เจรจาที่ปลอดภัยและเปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นหรือสะท้อนปัญหาได้ ก่อนที่จะขยายตัวเกิดเป็นความขัดแย้ง  
**ข้อเสนอแนะ:** ควรจัดให้มีการเจรจาในรูปแบบ Town Hall เป็นประจำรายเดือนหรือรายไตรมาส เพื่อให้ทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างมีระบบและด้วยความเคารพ
- ▶ **พัฒนาระบบการวัดและประเมินผล:** ควรกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) เพื่อประเมินประสิทธิผลของการดำเนินงานด้านการเจรจาทางสังคม เช่น อัตราการแก้ไขข้อขัดแย้ง หรือระดับความพึงพอใจของแรงงาน  
**ข้อเสนอแนะ:** จัดตั้งระบบการติดตามและประเมินผลเพื่อส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- ▶ **จัดการสนับสนุนให้เหมาะกับช่องว่างด้านศักยภาพ และส่งเสริมการเรียนรู้ขั้นสูงอย่างต่อเนื่อง:** จำเป็นต้องมีการสนับสนุนเฉพาะสำหรับบริษัทและสหภาพแรงงาน เพื่อแก้ไขช่องว่างด้านการบริหารจัดการและการสื่อสาร รวมถึงการสร้างโอกาสการเรียนรู้ขั้นสูงเพื่อเสริมความเข้าใจและความเชี่ยวชาญในระดับอุตสาหกรรม  
**ข้อเสนอแนะ:** ปรับรูปแบบการสนับสนุนให้เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละองค์กร เช่น การปรับปรุงระบบเอกสาร การพัฒนาระบบติดตามผล และจัดกิจกรรมทบทวนความรู้ เป็นรายไตรมาสหรือรายปี รวมถึงหลักสูตรต่อยอดขั้นสูง เช่น การเจรจาต่อรอง หรือการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง เพื่อเสริมสร้างความเชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่อง